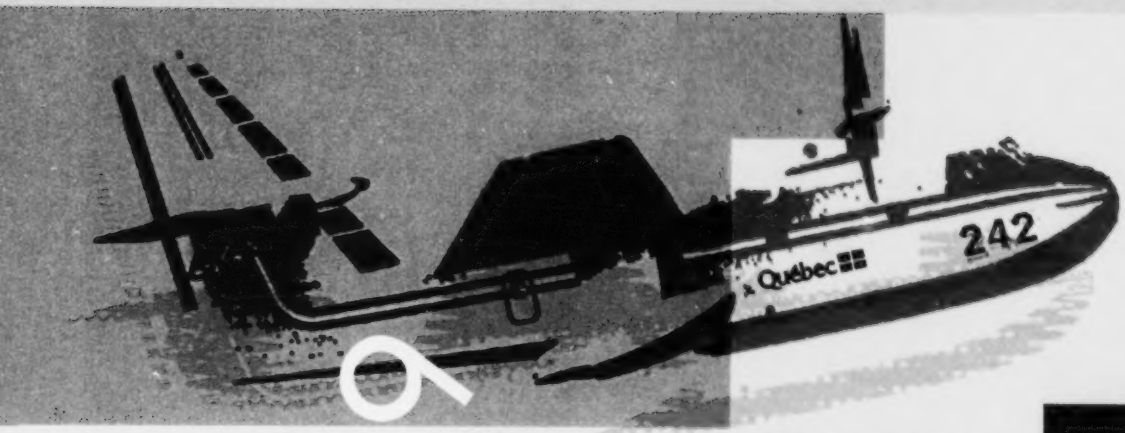
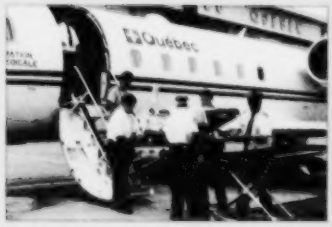
Service aérien gouvernemental

Services gouvernementaux





2006-2007

Plan d'action

Québec

Page-couverture
- Conception graphique : Direction des affaires publiques et des communications
- Photos : M. Bernard Vallée

Mise en page
Service aérien gouvernemental

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal — 4e trimestre 2006

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-46862-7
ISSN 2-550-46863-5

Québec, le 29 novembre 2006

Monsieur Henri-François Gautrin
Ministre des Services gouvernementaux
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous soumettre le Plan d'action 2006-2009 du Service aérien gouvernemental, qui décrit l'agence, ses orientations et ses objectifs d'amélioration des services.

Au cours des dernières années, les gestionnaires et le personnel du Service aérien gouvernemental ont su établir un rapport de confiance entre la population québécoise et l'administration gouvernementale. Je suis assurée que leur savoir-faire et leur créativité contribueront à renforcer ce lien.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

La sous-ministre,

Jocelyne Dagenais

TABLE DES MATIÈRES

1 PRÉSENTATION DU SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL 1

Cadre de gestion 1

Mandat 2

Services offerts et relations avec les partenaires et les clients 2

2 ORIENTATIONS 2006-2009 5

3 OBJECTIFS ET CIBLES DE RÉSULTATS 6

3.1 Service à la clientèle et partenaires 6
3.1.1 Évacuations aéromédicales 6
3.1.2 Surveillance aérienne du territoire 8
3.1.3 Combat des feux de forêt au Québec et au Canada 8
3.1.4 Respect des ententes de service 11
3.1.5 Nolisement pour le compte des ministères et des organismes 11

3.2 Collaboration avec le secteur privé 12

3.3 Sécurité aérienne et qualité 12
3.3.1 Santé et sécurité au travail 13

3.4 Processus et coûts 14

3.5 Planification de la main-d'œuvre 15

ANNEXE I ORGANIGRAMME 17

ANNEXE II RESSOURCES 19
Humaines 19
Financières 19

ANNEXE III TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS 21

1 PRÉSENTATION DU SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

Cadre de gestion

Le Service aérien gouvernemental est une entité intégrée au ministère des Services gouvernementaux qui se compose de la Direction des opérations aériennes et de la Direction de la maintenance des aéronefs. L'organigramme du Service aérien gouvernemental est présenté en annexe.

Conformément à la Convention de performance et d'imputabilité conclue le 3 juillet 2006 avec le ministre des Services gouvernementaux, le Service aérien gouvernemental forme une agence au sens de la section IV de la Loi sur l'administration publique. Ses activités et ses ressources sont régies par la Loi sur le ministère des Services gouvernementaux, la Loi sur le Fonds du Service aérien gouvernemental, la Loi sur l'administration financière, la Loi sur la fonction publique et la Loi sur l'administration publique ainsi que par les règles encadrant la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Également, le Service aérien gouvernemental doit respecter la réglementation aérienne établie par Transports Canada.

Le personnel se compose notamment de pilotes, d'agents de bord et de techniciens en entretien d'aéronefs, ce qui confère à l'effectif du Service aérien gouvernemental un caractère très spécialisé et distinct du profil moyen observé dans l'ensemble de la fonction publique. Aussi, des horaires de travail spéciaux ont été mis en place pour permettre d'adapter l'offre de service aux besoins des partenaires et des clients.

Sa principale base d'exploitation est située dans la zone aéroportuaire de Québec, occupant près de 9000 m^2. Les hélicoptères, destinés aux interventions de la Sûreté du Québec, sont postés à Saint-Hubert.

Le Service aérien gouvernemental doit financer entièrement ses activités à partir de revenus provenant d'une tarification appliquée aux ministères et aux organismes clients. Les revenus et les dépenses sont comptabilisés à l'intérieur d'un fonds spécial, le Fonds du Service aérien gouvernemental. Il est à noter que le Service aérien gouvernemental reçoit des services à caractère administratif du ministère des Services gouvernementaux, principalement en matière de ressources humaines et informationnelles, dont il doit assumer les coûts.

Mandat

Le Service aérien gouvernemental exploite une flotte diversifiée qui est mise à la disposition des ministères et des organismes afin de les appuyer dans l'accomplissement de leur mission.

Il contribue ainsi à assurer à la population des régions éloignées l'accès rapide à des soins médicaux appropriés. Il intervient également dans le combat contre les incendies de forêt et la surveillance aérienne du territoire en plus d'offrir des services de transport aérien aux membres du gouvernement et au personnel de la fonction publique.

Services offerts et relations avec les partenaires et les clients

Les services offerts se divisent en quatre secteurs d'activité distincts.

✍ **Transport sanitaire aérien**

Le volet prioritaire du secteur du transport des personnes vise à répondre aux besoins de transport sanitaire reconnus par le ministère de la Santé et des Services sociaux.

- *Partenaire : ministère de la Santé et des Services sociaux*

Les coûts du Programme d'évacuations aéromédicales du Québec (EVAQ) sont assumés par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Ce programme gouvernemental permet d'évacuer des régions éloignées les patients dont la condition clinique exige un transport rapide vers les grands centres hospitaliers du Québec et d'assurer des soins médicaux intensifs en vol.

En juillet 2000, le Service aérien gouvernemental a mis en place, à la demande du ministère de la Santé et des Services sociaux, un service de transport multipatient pour les malades dont l'état est stable et qui ne nécessitent pas de soins médicaux intensifs en cours de vol. L'avion réservé à ce service quitte Québec selon un horaire planifié et revient à Québec le même jour après avoir transporté des malades des régions éloignées vers les hôpitaux de Montréal et de Québec. Ce service est également utilisé pour ramener ces mêmes patients à leur point d'origine une fois leur traitement terminé.

Le Challenger 601-1A (avion-hôpital) est affecté à plein temps aux évacuations aéromédicales, le Challenger 601-3A ainsi que le Dash 8-200 assurent en priorité la relève de l'avion-hôpital et le Dash 8-200 est utilisé trois jours par semaine pour le transport multipatient dans l'est de la province. Le Service aérien gouvernemental gère aussi le contrat de service de la navette de l'ouest et du nord du Québec attribué au secteur privé.

- **Transport de personnes et de marchandises**

  - *Clients : ministères et organismes gouvernementaux*

Afin de minimiser les coûts et de maximiser l'utilisation des avions affectés au transport médical, le Service aérien gouvernemental répond aux besoins des ministères et des organismes en matière de transport des membres du gouvernement et de la fonction publique dans l'exercice de leurs fonctions en nolisant, pour leur compte, des aéronefs auprès du secteur privé ou en utilisant ses propres appareils lorsque cela est possible. Il procède aussi au transport de diverses marchandises à des fins publiques et peut participer à des interventions d'urgence pour le compte de l'Organisation de la sécurité civile du Québec et de la Sûreté du Québec. Deux appareils, le Challenger 601-3A et le Dash 8-200, sont affectés à ces déplacements, pourvu qu'ils ne soient pas requis pour les évacuations aéromédicales.

- **Surveillance aérienne du territoire**

  - *Partenaire : Sûreté du Québec*

La surveillance aérienne du territoire, la recherche de personnes disparues et les missions de sauvetage ou d'enquêtes criminelles sont assumées par le Service aérien gouvernemental, qui exploite trois hélicoptères en collaboration avec la Sûreté du Québec. Ces trois appareils, basés à l'aéroport de Saint-Hubert, sont : un appareil Bell 206B, un appareil Bell 206LT et un appareil Bell 412EP.

- **Combat des feux de forêt au Québec, au Canada et dans d'autres pays**

  - *Partenaire : Société de protection des forêts contre le feu*

Le Service aérien gouvernemental participe à la lutte contre les incendies de forêt en collaborant avec la Société de protection des forêts contre le feu pour l'exploitation de

quatorze avions-citernes (huit CL-415, quatre CL-215 à pistons et deux CL-215T à turbines) qui sont répartis sur différentes bases régionales durant la période intensive d'activités, laquelle s'échelonne du milieu de mai à la fin d'août.

L'expertise du Service aérien gouvernemental et la qualité de ses interventions sont reconnues au-delà des frontières du Québec. En effet, ses appareils sont sollicités dans les provinces canadiennes, grâce à une entente pancanadienne, lorsqu'ils ne sont pas requis au Québec. De plus, en dehors de la période de disponibilité réservée à la Société de protection des forêts contre le feu, le Service aérien gouvernemental offre son expertise pour combattre les incendies de forêt partout dans le monde. Au cours des dernières années, il a été appelé à combattre des incendies de forêt dans de nombreux pays. Récemment, une entente de principe, renouvelée pour une période de cinq ans, a été convenue avec le comté de Los Angeles, aux États-Unis.

Les ententes de service conclues avec les principaux partenaires précisent les engagements du Service aérien gouvernemental envers ceux-ci et déterminent les modalités d'exploitation et de gestion des services offerts.

En outre, pour favoriser une gestion participative, trois comités de liaison ont été créés :

- le comité de liaison avec la Société de protection des forêts contre le feu pour l'utilisation des avions-citernes ;

- le comité de liaison avec la Sûreté du Québec pour l'utilisation des hélicoptères à des fins de surveillance aérienne du territoire ;

- le comité de liaison avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et le Programme d'évacuations aéromédicales du Québec (ÉVAQ) pour le transport médical urgent et le transport multipatient.

L'information, les suggestions et les conseils recueillis par ces comités servent à préciser les orientations et à évaluer le rendement du Service aérien gouvernemental. Plus particulièrement, ces comités ont l'occasion de discuter, avec les partenaires, du budget annuel, des objectifs généraux de l'organisation, du mode de fonctionnement, des ententes de service annuelles et du suivi budgétaire. Ainsi, en plus de contribuer aux orientations et à l'évaluation de la performance du

Service aérien gouvernemental, les comités de liaison permettent de connaître les attentes des partenaires et leur appréciation de la prestation de services.

En complément de ces comités de liaison, des comités d'exploitation ont été créés pour veiller au bon fonctionnement de leur secteur d'activité et pour assurer un suivi régulier des besoins des partenaires.

2 ORIENTATIONS 2006-2009

Pour la période 2005-2008, le ministère des Services gouvernementaux s'est fixé quatre grandes orientations stratégiques. La contribution du Service aérien gouvernemental s'inscrit dans l'orientation 1, qui vise l'amélioration de la prestation de services aux citoyens et aux entreprises, de même qu'à l'orientation 4, qui vise à répondre aux priorités gouvernementales en suscitant la cohérence des interventions. Le Service aérien gouvernemental contribue à l'atteinte des objectifs visés par la nature de ses services correspondant aux missions sociales de ses partenaires (ministère de la Santé et des Services sociaux, Sûreté du Québec, Société de protection des forêts contre le feu).

De façon plus particulière, le Service aérien gouvernemental s'est donné les orientations suivantes :

- Évaluer ses processus d'affaires et maintenir les services au meilleur coût pour les partenaires et les clients.
- Maintenir les services offerts en adéquation avec les attentes des clients.
- Accroître la collaboration avec le secteur privé en lien avec la mission du Service aérien gouvernemental, notamment en matière de nolisement d'aéronefs, tout en optimisant l'utilisation de sa flotte.
- S'assurer du maintien de la sécurité aérienne en accord avec la réglementation et les normes de qualité ISO.
- Planifier les ressources humaines avec efficience, en tenant compte du contexte des départs à la retraite.

Ces cinq orientations servent de canevas pour la détermination des cibles de résultats présentées dans la section suivante.

3 OBJECTIFS ET CIBLES DE RÉSULTATS

Conformément à la Convention de performance et d'imputabilité qui encadre les activités de l'agence, le Service aérien gouvernemental a défini une série d'indicateurs de résultats qui reflètent ses activités courantes ainsi que les besoins de ses partenaires et de ses clients. Pour les trois prochaines années, l'agence s'engage à atteindre les cibles découlant des indicateurs préétablis (voir la présentation des cibles en annexe III).

3.1 Service à la clientèle et partenaires

3.1.1 Évacuations aéromédicales

Objectif 1 - Assurer la disponibilité en tout temps d'un appareil pour les urgences médicales

Conformément à l'entente de service avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, la principale responsabilité du Service aérien gouvernemental est d'assurer la disponibilité d'un appareil 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour les évacuations aéromédicales. Le Challenger 601-1A (avion-hôpital) est utilisé exclusivement pour les évacuations aéromédicales et, lorsqu'il n'est pas disponible, le Dash 8-200 ou le Challenger 601-3A assure la relève. L'un ou l'autre des appareils doit être disponible à l'intérieur d'un délai de trois heures d'une demande d'évacuation acceptée. **La cible consiste à s'assurer qu'un appareil est toujours disponible.**

Objectif 2 - Respecter le délai de départ de l'avion-hôpital ou des avions de relève pour les évacuations aéromédicales

À la réception de la confirmation d'une demande d'évacuation aéromédicale pour un patient, une série de procédures s'enclenchent afin que l'avion affecté à ce service puisse décoller le plus rapidement possible. **Le Service aérien gouvernemental s'est fixé l'objectif d'être prêt à décoller dans un laps de temps n'excédant pas une heure.** Pendant ce temps, plusieurs gestes doivent être posés, dont la planification du vol, la préparation du plan de vol, la vérification des conditions climatiques à destination, la mise en place de l'appareil et la vérification de l'appareil avant le départ.

En 2006-2009, **le Service aérien gouvernemental s'engage à respecter le délai d'intervention fixé dans 95 % ou plus des cas**.

Cette cible est fondée sur la moyenne observée au cours des cinq dernières années. Le calcul ne tient compte que des retards attribuables au Service aérien gouvernemental.

Projets pour le transport sanitaire aérien

- Révision de l'organisation du transport sanitaire aérien et examen de la performance de la flotte actuelle.
- Évaluation de l'organisation du service de navette de l'Est et de l'Ouest.

En l'absence d'une structure globale officielle, les services de transport sanitaire aérien se sont jusqu'à maintenant développés en fonction des besoins sans aucune stratégie de coordination et d'optimisation de la contribution des divers intervenants. Il importe dorénavant de s'assurer que chaque demande de service peut être acheminée à un guichet unique, de faire en sorte que chaque donneur de service démontre sa compétence et de maximiser la contribution de chaque intervenant.

Les étapes de réalisation de ces projets sont les suivantes :

- Présentation aux membres de l'Association québécoise des transporteurs aériens de notre plan d'action en matière d'organisation du transport sanitaire aérien
  Date de réalisation : 15 février 2006

- Élaboration d'une solution de remplacement de l'avion-hôpital
  Date de réalisation : 31 mars 2006

- Préparation de l'appel d'offres et renouvellement du contrat de la navette de l'Ouest pour une période d'un an avec possibilité de prolongation
  Date de réalisation : 11 avril 2006

- Proposition d'un scénario visant le transport urgent sans la présence d'un médecin
  Date de réalisation : Juin 2006

- Révision de l'organisation du transport sanitaire aérien dans l'est du Québec et dans l'ensemble du territoire québécois
  Date de réalisation : Décembre 2006

3.1.2 Surveillance aérienne du territoire

Objectif 3 - Respecter le délai d'intervention des hélicoptères selon les besoins de la Sûreté du Québec dans 95 % des cas

Tout comme pour les évacuations aéromédicales, le Service aérien gouvernemental doit agir rapidement lorsque la Sûreté du Québec requiert l'intervention d'un hélicoptère pour ses opérations aériennes. Selon la nature de la mission, la configuration de l'hélicoptère utilisée doit être modifiée pour répondre aux besoins spécifiques de la Sûreté du Québec.

Le Service aérien gouvernemental a amorcé le recensement de données afin de vérifier le respect des délais d'intervention fixés en collaboration avec la Sûreté du Québec (délais maximaux d'intervention pour chaque type de mission, motifs de retards acceptables, etc.). Par la suite, un historique a été établi afin d'évaluer la fiabilité des données et d'effectuer le calcul des délais. L'objectif au cours des années 2006 à 2009 est de **respecter les délais d'intervention d'une heure des hélicoptères dans 95 % des cas**.

Projet pour la surveillance du territoire

- Évaluation du scénario de la vente de deux hélicoptères et de leur remplacement
  Date de réalisation : Dépôt du rapport d'évaluation en septembre 2006

Le Service aérien gouvernemental a reçu le mandat de la Sûreté du Québec d'évaluer des scénarios de vente des deux appareils Bell 206 (SQA : 206LT et BPQ : 206B). Ces deux hélicoptères ne répondent qu'à 50 % des missions remplies par la Sûreté du Québec et, à ce titre, les dépenses d'entretien prévues représentent un investissement important par rapport à l'utilité de ces appareils.

3.1.3 Combat des feux de forêt au Québec et au Canada

Objectif 4 - Respecter le calendrier de mise en service des avions-citernes selon les besoins formulés par la Société de protection des forêts contre le feu

Chaque année, entre le 15 avril et le 31 octobre, le Service aérien gouvernemental met les quatorze avions-citernes dont il dispose au service de la Société de protection des forêts contre le feu. Le nombre d'avions-citernes à mettre en service varie

selon des périodes fixées par la Société de protection des forêts contre le feu. Le tableau ci-dessous présente le calendrier de mise en service.

Calendrier de mise en service des avions-citernes	
Période de mise en service	***Nombre d'avions-citernes requis***
Du 15 au 30 avril	6
Du 1er au 15 mai	12
Du 15 mai au 31 août	14
Du 1er au 15 septembre	11
Du 16 septembre au 15 octobre	6
Du 16 au 31 octobre	3

De septembre à avril, le Service aérien gouvernemental exécute les nombreux travaux d'entretien de ses avions-citernes tout en s'assurant de respecter le calendrier de mise en service. Pour 2006-2009, **le Service aérien gouvernemental vise un taux de respect du calendrier de mise en service des avions-citernes de 100 %**.

Objectif 5 - Assurer la disponibilité quotidienne des avions-citernes pendant la saison des feux de forêt

Tout au long de la saison des feux de forêt, le Centre régional de lutte de la Société de protection des forêts contre le feu détermine le nombre d'avions-citernes requis quotidiennement à chaque base, selon les codes d'alerte en vigueur. Les différents codes d'alerte utilisés par la Société de protection des forêts contre le feu sont les suivants.

Codes d'alerte de la Société de protection des forêts contre le feu		
Code	***État de gravité***	***Exigences de la Société de protection des forêts contre le feu***
ROUGE	Extrême	X avions-citernes en mesure de décoller en moins de quinze minutes après l'appel, et les autres, à l'intérieur du délai signifié par le centre régional de lutte.
JAUNE	Élevé	X avions-citernes en mesure de décoller en moins de trente minutes après l'appel, et les autres, à l'intérieur du délai signifié par le centre régional de lutte.
VERT	Modéré	X avions-citernes en mesure de décoller en moins d'une heure après l'appel, et les autres, à l'intérieur du délai signifié par le centre régional de lutte.
BLANC	Bas	Aucun avion n'est requis, mais l'équipage doit demeurer en contact avec la Société de protection des forêts contre le feu.

Pour la période comprise entre 2006 et 2009, **le Service aérien gouvernemental s'engage à maintenir un taux moyen de disponibilité des avions-citernes égal ou supérieur à 97 %**. Ce taux est calculé à partir du nombre d'heures pendant lesquelles les avions-citernes sont requis pour le combat des feux de forêt.

De plus, en 2006-2007 le Service aérien gouvernemental mesurera **les délais de décollage selon les codes d'alerte**. Un objectif sera ensuite établi pour les années subséquentes afin d'optimiser le respect des délais d'intervention.

Objectif 6 - Diminuer le coût net d'utilisation du dispositif d'entraînement au vol de 5 % pour les trois prochaines années

Dans un souci de réduction des coûts d'entraînement des pilotes de CL-415 et afin d'augmenter les bienfaits de cet entraînement, le Service aérien gouvernemental a fait l'acquisition d'un dispositif d'entraînement au vol unique en son genre.

Depuis quelques années, les pilotes du Service aérien gouvernemental utilisent largement cette méthode d'entraînement pendant leur formation du printemps. En dehors des périodes d'entraînement des pilotes, les services du dispositif d'entraînement au vol sont offerts à d'autres exploitants de CL-415. En développant ce créneau, les coûts nets d'utilisation du dispositif pourraient diminuer. C'est dans cette optique que le Service aérien gouvernemental s'est fixé un **objectif de réduction du coût d'utilisation de 5 % par année pour les trois prochaines années**.

Projet pour l'extinction des feux de forêts

- Financement des CL-415 et maintien de la flotte d'avions-citernes (8 CL-415)
  Date de réalisation : Présentation du rapport au Conseil des ministres en octobre 2006

Le plan d'organisation de la Société de protection des forêts contre le feu prévoit la mise en service de 14 avions-citernes (8 CL-415, 2 CL-215T, 4 CL-215). Les frais fixes liés à l'entretien et au financement de la flotte d'avions-citernes représentent plus de 50 % des dépenses fixes de la société. Les contrats de financement des CL-415 viendront à terme prochainement, le premier se terminant en 2008. Dans ce contexte, le

gouvernement du Québec, par l'intermédiaire du Service aérien gouvernemental :

- mettra à jour le dossier du financement des CL-415 et le dossier du fonds d'amortissement (situation actuelle et projection) ;
- déterminera les scénarios de transition avec la fin des premiers contrats de financement des CL-415 et les incidences éventuelles.

Un rapport sera rédigé et les scénarios seront présentés au Conseil des ministres au cours de l'automne 2006.

3.1.4 Respect des ententes de service

Objectif 7 - Assurer un taux de respect des ententes de service minimal de 95 %

Chaque année, le Service aérien gouvernemental signe des ententes de service avec ses trois principaux partenaires (Société de protection des forêts contre le feu, ministère de la Santé et des Services sociaux et Sûreté du Québec) dans lesquelles les balises des services à offrir sont précisées. **L'objectif que le Service aérien gouvernemental se fixe à cette fin consiste à faire passer de 84 % à 95 % le taux de respect des ententes de service.**

3.1.5 Nolisement pour le compte des ministères et des organismes

Objectif 8 - Maintenir un taux de satisfaction de 95 % des demandeurs pour le nolisement d'aéronefs privés

Chaque année, le Service aérien gouvernemental effectue environ 1000 nolisements auprès de transporteurs privés pour les besoins des ministères et des organismes. Le Service aérien gouvernemental a pris l'engagement d'offrir un service de meilleure qualité à titre d'intermédiaire pour le nolisement d'aéronefs auprès des entreprises privées. À ce titre, il prend l'engagement de maintenir **un taux de satisfaction des demandeurs de plus de 95 % pour les services de nolisement offerts**.

Objectif 9 - Réaliser deux audits par année chez les transporteurs privés sous contrat avec le Service aérien gouvernemental

Afin de s'assurer de la qualité des services offerts par les transporteurs privés, le Service aérien gouvernemental réalisera des audits chez les transporteurs. Un objectif de **deux audits par année devra être respecté**. De plus, un outil de mesure de la satisfaction des passagers devra être créé pour appuyer les audits qualité et mesurer l'adéquation entre les attentes des passagers et les services offerts par les transporteurs.

3.2 Collaboration avec le secteur privé

Objectif 10 - Accroître la collaboration avec le secteur privé

Dans la suite des démarches de modernisation gouvernementale et dans un contexte où les partenariats entre le secteur public et le secteur privé sont privilégiés, le Service aérien gouvernemental entend explorer de nouvelles possibilités de partenariat en matière de développement informatique, d'achat de vêtements de travail et de formation.

De plus, le Service aérien gouvernemental, dans le respect des conventions collectives et des disponibilités des transporteurs privés, désire augmenter la participation des entreprises privées pour les déplacements du personnel exécutif et le service de navette multipatient.

En 2006-2007, l'objectif consistera à valider les possibilités de partenariats des différents secteurs liés à la réalisation de la mission du Service aérien gouvernemental. **La valeur des contrats attribués à l'entreprise privé** par rapport aux dépenses totales du Service aérien gouvernemental sera mesurée et un objectif sera déterminé pour les années subséquentes.

3.3 Sécurité aérienne et qualité

Objectif 11 - Diminuer les délais dans lesquels des correctifs sont apportés à la suite d'un audit

Objectif 12 - Diminuer le nombre des cas de non-conformité de 20 % lors des audits effectués par Transports Canada et par le Bureau de normalisation du Québec

En 1997, la Direction de la maintenance des aéronefs a reçu la certification ISO 9001. En conséquence, le Bureau de normalisation du Québec procède régulièrement à des audits afin d'assurer que toutes les exigences du système de qualité sont respectées.

En plus de son système de gestion de la qualité, le Service aérien gouvernemental doit s'assurer de la conformité aux exigences de Transports Canada en vertu du *Règlement de l'aviation canadien*. Pour ce faire, une équipe affectée à l'assurance de la qualité effectue des audits internes tandis que Transports Canada procède, de façon ponctuelle, à ses propres audits.

À la suite de ces audits, des recommandations sont formulées et des mesures correctives doivent être prises. Ainsi, le Service aérien gouvernemental **s'engage à mesurer les délais de mise en place des correctifs pour l'année 2006-2007 et à déterminer des objectifs de réalisation pour les années subséquentes.** Le Service aérien gouvernemental **se fixe donc l'objectif de réduire de 20 % le nombre de cas de non-conformité résultant des audits pour les années 2006-2009.**

Objectif 13 - Mise en place de 80 % des recommandations à l'intérieur d'un délai de deux mois suivant l'investigation d'un incident aéronautique

Un comité constitué de membres du Service aérien gouvernemental est chargé d'enquêter sur les incidents aéronautiques qui se produisent lors d'activités réalisées par l'agence ou par les transporteurs privés avec lesquels elle fait affaire. Ce comité, appelé le Bureau de gestion de la sécurité aérienne, se réunit régulièrement afin de convenir des investigations à effectuer et des recommandations à faire par la suite.

Le Service aérien gouvernemental s'engage donc à **mettre en place, dans un délai de deux mois, 80 % des recommandations** du comité.

Gestion des risques et contrôle

Le Service aérien gouvernemental possède un document de gestion des risques et de contrôle, qu'il mettra à jour en fonction de la nouvelle structure organisationnelle et administrative, en tenant compte du plan d'action actuel.

3.3.1 Santé et sécurité au travail

Le type d'activités réalisées par le Service aérien gouvernemental entraîne des risques en matière de sécurité du personnel. Il est important d'analyser et d'améliorer les méthodes de travail pour veiller à la sécurité du personnel. Dans cette optique, le Service aérien gouvernemental s'est doté d'indicateurs qui lui

permettront, au cours des prochaines années, de cerner des pistes de solutions pour améliorer les conditions de travail et réduire les risques d'accidents. Le Service aérien gouvernemental s'engage à mesurer le **volume des accidents *en fonction du nombre d'employés et en fonction du nombre* d'heures de travail perdues. Aussi, le nombre de jours de travail perdus, le coût et les délais occasionnés par les absences** constitueront des éléments de mesure de la gravité des accidents.

Ces données procureront au Service aérien gouvernemental un portrait complet de la situation qui lui permettra d'agir sur les éléments problématiques touchant la sécurité du personnel.

3.4 Processus et coûts

Le Service aérien gouvernemental a réalisé une analyse comparative (*benchmarking*) avec son homologue ontarien afin de comparer les coûts d'exploitation et de maintenance des aéronefs. Cette étude d'étalonnement visait les avions-citernes utilisés pour le combat des incendies de forêt, plus spécialement les CL-415. Un rapport comparatif a été élaboré, des conclusions ont été tirées et des pistes d'améliorations seront étudiées. Pour faire suite à cette analyse, le Service aérien gouvernemental évaluera les possibilités de collaboration avec l'Ontario sur une base permanente afin d'améliorer les processus et d'optimiser les services d'extinction des incendies dans les organisations des deux provinces.

Objectif 14 - Déterminer un ratio des heures de maintenance calendrier par heure de vol

Objectif 15 - Déterminer un ratio des heures de maintenance horaire (cycle) par heure de vol

En plus des mécanismes d'analyse comparative, le Service aérien gouvernemental prévoit mettre en place un suivi annuel de l'évolution des heures de maintenance en fonction des heures de vol par type d'appareil. Ce suivi permettra de cerner les secteurs où le rapport heures de maintenance/heures de vol est élevé. Le Service aérien gouvernemental pourra alors discuter avec ses partenaires des meilleures solutions possibles pour réduire les coûts et augmenter la disponibilité des aéronefs.

3.5 Planification de la main-d'œuvre

Au chapitre de la planification de la main-d'œuvre, le Service aérien gouvernemental a cerné trois préoccupations.

La première concerne les départs à la retraite et l'augmentation de l'embauche dans les entreprises privées du domaine de l'aviation. Cela amène le Service aérien gouvernemental à évaluer les risques associés à une pénurie éventuelle de main-d'œuvre.

Il faut par conséquent mesurer le niveau de mobilisation des employés et le nombre de candidats disponibles par corps d'emploi, tant à l'interne qu'à l'externe. **Aucun objectif n'est associé à ces indicateurs pour l'année 2006-2007.** Toutefois, sur la base des premières mesures, des objectifs seront énoncés pour les années subséquentes.

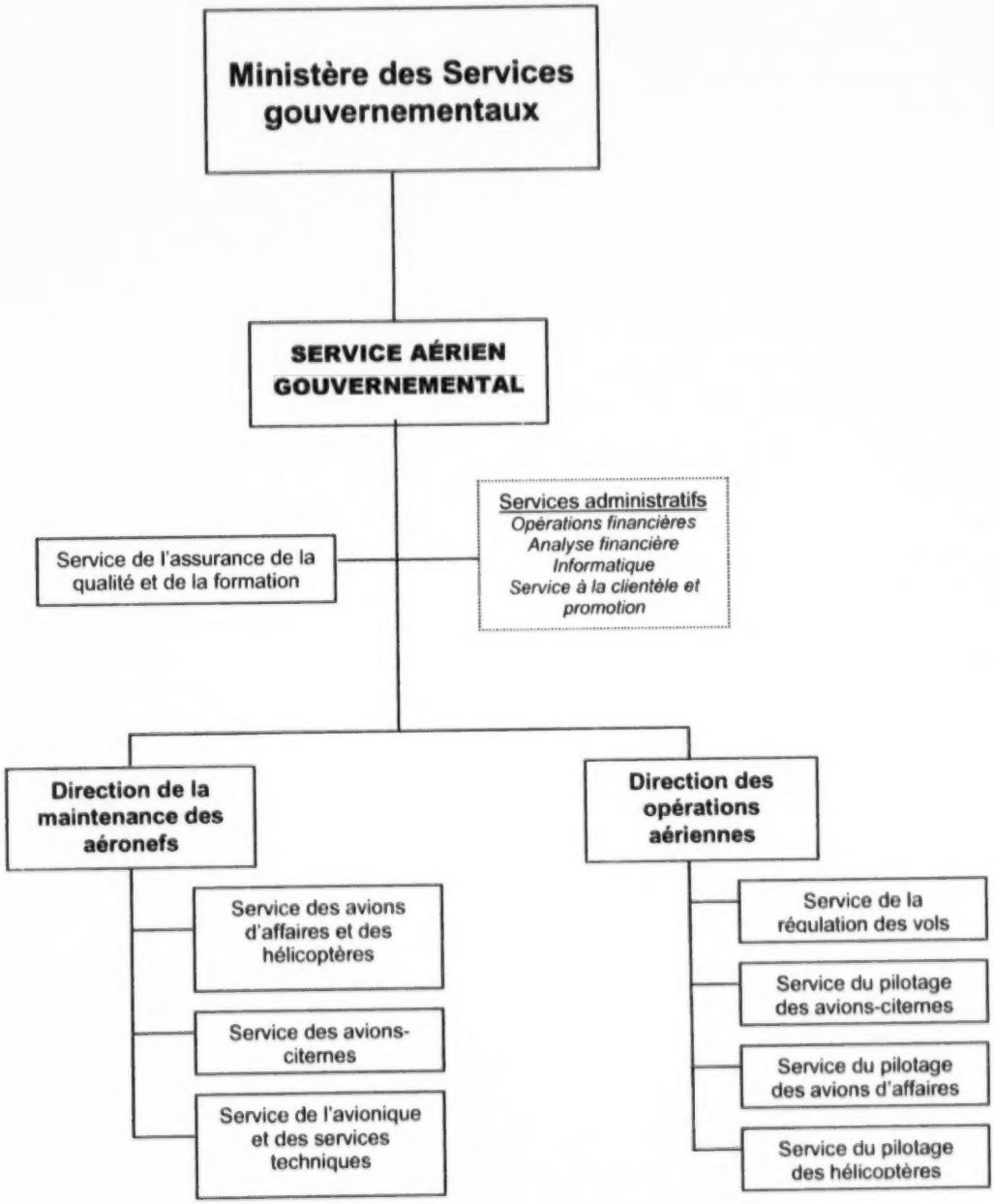
La deuxième préoccupation concerne le climat de travail. Les remises en question récentes concernant les missions du Service aérien gouvernemental ont affecté le climat de travail au point où les gestionnaires souhaitent mettre en place un système de mesure du climat organisationnel pour définir les irritants et travailler à les minimiser. En 2006-2007, **l'objectif consiste à mettre au point un indice de climat de travail** et à assurer au cours des années subséquentes le suivi des résultats et l'application de mesures correctives.

La troisième préoccupation concerne l'amélioration des compétences de l'équipe de gestion afin de créer une synergie en matière de philosophie de gestion et de cohérence dans l'action. Le Service aérien gouvernemental s'engage donc à mesurer le **degré d'atteinte des attentes signifiées relatives à l'amélioration des compétences de gestion avant le 31 mars 2008.**

D'ici là, les besoins de formation seront précisés et la formation visant à combler les lacunes communes sera donnée afin de pouvoir évaluer l'amélioration des compétences des gestionnaires lors de l'évaluation du rendement de l'exercice 2007-2008.

ANNEXES

ANNEXE I — ORGANIGRAMME



ANNEXE II

RESSOURCES

Ressources humaines

En 2006-2007, le Service aérien gouvernemental compte sur une équipe composée de 162 employés permanents et de 30 employés occasionnels, et dispose d'une flotte de 20 aéronefs. L'effectif permanent est ajusté annuellement et se répartit comme suit :

Secteurs d'activité	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Opérations aériennes	76	76	76
Maintenance des aéronefs	70	70	70
Services administratifs	16	16	16

Ces prévisions sont estimées à partir des données dont dispose le Service aérien gouvernemental. Elles seront ajustées annuellement afin de refléter le portrait réel de l'organisation.

Ressources financières

Le chiffre d'affaires moyen est estimé à 61,7 millions de dollars par année. Le tableau ci-dessous présente les prévisions budgétaires pour les exercices financiers 2006-2009 par secteur d'activité selon les données dont dispose le Service aérien gouvernemental. Il convient de signaler que la rémunération du personnel représente en moyenne 23 % des dépenses (14,3 millions de dollars).

PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 2006-2009 (K$)			
2006-2007	Revenus	Dépenses	Résultats
Transport de personnes	22 553	22 553	-
Nolisement[1]	3 803	3 803	-
Surveillance aérienne	3 851	3 851	-
Combat des feux de forêt	28 852	28 852	-
Autres[2]	2 016	371	1 645
TOTAL	**61 075**	**59 430**	**1 645**
2007-2008	Revenus	Dépenses	Résultats
Transport de personnes	22 904	22 904	-
Nolisement[1]	3 803	3 803	-
Surveillance aérienne	3 890	3 890	-
Combat des feux de forêt	29 106	29 106	-
Autres[2]	2 016	371	1 645
TOTAL	**61 719**	**60074**	**1 645**

2008-2009	Revenus	Dépenses	Résultats
Transport de personnes	23 289	23 289	-
Nolisement[1]	3 803	3 803	-
Surveillance aérienne	3 933	3 933	-
Combat des feux de forêt	29 312	29 312	-
Autres[2]	2 016	371	1 645
TOTAL	**62 353**	**60 708**	**1 645**

[1] Le nolisement d'aéronefs auprès du secteur privé constitue un service complémentaire de la branche d'affaires « Transport de personnes et de marchandises ».

[2] Les revenus proviennent des intérêts sur le fonds d'amortissement, de l'amortissement du gain de change, de la portion des revenus du Service aérien gouvernemental provenant de la mission en Californie et des redevances sur la vente d'appareils CL-415 par Bombardier. Les dépenses sont afférentes au dispositif d'entraînement au vol.

Les budgets sont ajustés annuellement afin de répondre aux attentes des partenaires. De plus, certains postes de dépenses sont difficilement prévisibles. Des estimations ont été effectuées, ce qui pourrait entraîner des modifications aux budgets des années 2007-2008 et 2008-2009.

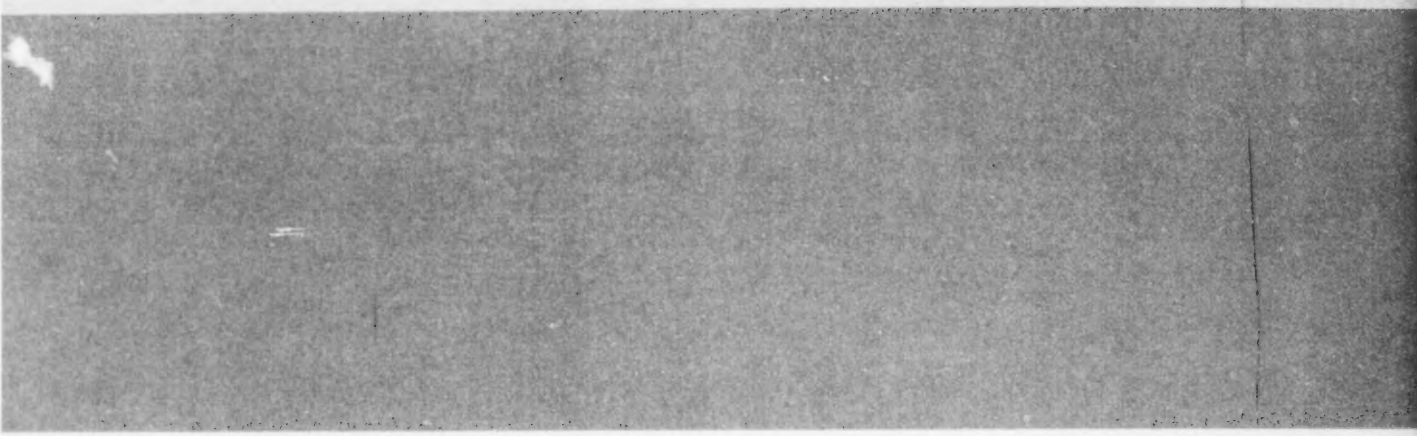
ANNEXE III **TABLEAU PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS**

Enjeux	Préoccupations	Indicateurs	Objectifs
Service à la clientèle	Respecter les délais d'intervention pour les services offerts à nos partenaires	- Nombre de cas de non-disponibilité des appareils pour une urgence médicale	Aucun cas
		- Taux de respect du délai d'intervention du Service aérien gouvernemental pour une urgence médicale	Respecter le délai dans 95 % des cas
		- Taux de respect du délai d'intervention des hélicoptères	Respecter le délai dans 95 % des cas
		- Taux de respect du calendrier de mise en service des avions-citernes	Respecter le délai de mise en service à 100 %
		- Taux moyen de disponibilité des avions-citernes pour une saison par rapport aux heures pour lesquelles ils sont requis	Maintenir un taux de 97 % de disponibilité
		- Taux de respect du délai de décollage des avions-citernes selon les codes d'alerte	À déterminer en 2007-2008
	Rentabiliser le dispositif d'entraînement au vol	Coût net d'utilisation du dispositif d'entraînement au vol	Diminution de 5 % du coût net annuellement

Enjeux	Préoccupations	Indicateurs	Objectifs
Service à la clientèle	Évaluer la satisfaction de la clientèle : - Partenaires - Ministères et organismes	- Taux de respect des ententes de service -Taux de satisfaction des demandeurs pour le service de nolisement auprès des transporteurs privés	Maintenir un taux de respect de 95 % Maintenir un taux de satisfaction de 95 %
	Évaluer la qualité du service offert par les transporteurs privés	- Nombre d'audits des transporteurs privés -État d'avancement du développement d'un outil permanent de satisfaction des passagers sur les vols des transporteurs privés	Réaliser 2 audits par année Date de réalisation : 31 mars 2007
Collaboration avec le secteur privé	Accroître la collaboration avec les entreprises privées du domaine de l'aviation	Valeur des contrats attribués à l'entreprise privée par rapport aux dépenses totales du Service aérien gouvernemental	À déterminer en 2007-2008
Sécurité aérienne et qualité	Respect des processus de qualité ISO	- Nombre de cas de non-conformité - Délai de mise en place des correctifs liés aux cas de non-conformité - Délai de traitement des incidents aéronautiques investigués	Diminuer les cas de non-conformité de 20 % À déterminer en 2007-2008 Mise en place de 80 % des recommandations à l'intérieur d'un délai de 2 mois

Enjeux	Préoccupations	Indicateurs	Objectifs
Sécurité aérienne et qualité	Diminuer le nombre et la gravité des accidents du travail Fréquence	- Volume (nombre et pourcentage) d'accidents par rapport au 1. nombre d'employés 2. nombre d'heures perdues	À déterminer en 2007-2008
		- Nombre de jours de travail perdus	À déterminer en 2007-2008
		- Coûts des absences pour accidents et maladies	À déterminer en 2007-2008
		- Delai moyen des absences pour accidents et maladies	À déterminer en 2007-2008
Processus et coûts	Évaluer les coûts de la maintenance par appareil	- Ratio heures de maintenance calendrier/heures de vol	À déterminer en 2007-2008
		- Ratio heures de maintenance horaire (cycle)/heures de vol	À déterminer en 2007-2008
Planification de la main-d'œuvre	Analyse des départs à la retraite et de la main-d'œuvre disponible dans chaque secteur et des niveaux de risques associés	- Indice de mobilisation des employés	À déterminer en 2007-2008
		- Nombre de candidats disponibles acceptables à l'interne et à l'externe	À déterminer en 2007-2008
	Évaluation du climat organisationnel	Indice du climat : perception	À déterminer en 2007-2008
	Philosophie de gestion : qualité des gestionnaires de l'organisation en général	Degré d'atteinte des attentes signifiées relatives à l'amélioration des compétences de gestion	Lors de l'évaluation du rendement du 31 mars 2008

Enjeux	Préoccupations	Indicateurs	Objectifs
Grands projets	État d'avancement des projets : - Révision de l'organisation du transport sanitaire aérien et examen de la performance de la flotte actuelle	- Transport sanitaire aérien	Réalisation : Juin 2006
	- Évaluation de l'organisation du service de navette de l'Est et de l'Ouest	- Service de navette	Décembre 2006
	- Financement des CL-415 et remplacement de la flotte	- Avions-citernes (CL-415)	Octobre 2006
	- Évaluation des scénarios de vente et de remplacement de deux hélicoptères	- Hélicoptères	Mai 2006



Service aérien gouvernemental

Québec